

Endzeitstimmung

Jahrzehntlang galten sie als menschliche Geldmaschinen, jetzt werden Investmentbanker zu Zehntausenden auf die Straße gesetzt. Die Branche steckt in der tiefsten Krise ihrer Geschichte – und sucht verzweifelt nach einer neuen Identität.



Finanzdistrikt in London: Spielplatz für das schnelle Geld und die fixe Karriere

JERRY LAMPEN / REUTERS

Die Selbstmörder wählten einen Ort mit Symbolkraft. Im Abstand von nur wenigen Wochen gingen vergangenen Herbst eine Geschäftsfrau und ein Banker eigens zum Edel-Restaurant Coq d'Argent, einem Hotspot der Londoner Finanzszene, gelegen im obersten Stock eines Shopping-Komplexes, um ihrem Leben ein Ende zu setzen.

Die Frau stellte ihre Handtasche ab und sprang von der heimeligen Dachterrasse des Bistros. Der Anlagespezialist stürzte sich zur Mittagszeit ins Atrium des Gebäudes.

Die „City“, wie die Finanzmetropole sich selbst lässig nennt, zeigte sich geschockt. Die Suizide sind der krasseste Ausdruck einer Endzeitstimmung, der ganz London verfallen zu sein scheint. Kliniken verzeichnen ein erhöhtes Aufkommen an Alkoholpatienten, Sterne-Restaurants kämpfen um jeden Kunden.

Die Krise trifft den Finanzplatz mitten ins Herz: 2012 fingen die Banken an, ihr Investmentbanking zusammenzustützen – jenen Bereich, der jahrelang als Spielplatz für das schnelle Geld und die fixe Karriere galt und Zehntausenden ein teils exorbitantes Auskommen sicherte.

Zum Tag des Grauens wurde für den Finanzdistrikt der 30. Oktober, als die Schweizer UBS den Abbau von 10000 Jobs in der Sparte verkündete. Die Londoner Niederlassung des Hauses stellte an einem einzigen Morgen Scharen von Bankern frei: Viele wurden schon am Eingang von Sicherheitskräften abgefangen,

den Coffee to go noch in der Hand, und wenig später mit einem Schreiben voller Anweisungen auf die Straße gesetzt.

Er verspüre nur noch Hass, sagt ein 51-Jähriger, den es getroffen hat. Denn Hoffnung auf einen neuen Job gibt es kaum. Auch die Konkurrenz baut ab, so viel es geht: Morgan Stanley will in den kommenden Wochen 1600 Mitarbeiter entlassen, Lloyds streicht weltweit sogar 15000 Jobs, die Deutsche Bank trennt sich gerade von 1500 Investmentbankern.

Eine Ära scheint zu Ende zu gehen: die Ära einer Industrie, die sinnvolle Geschäfte vorgaukelte, sich aber in erster Linie selbst die Taschen füllte, mit immer waghalsigeren Geschäften, immer verrückteren Deals und Produkten. Das Geschäft schrumpfte jetzt auf ein gesundes Maß zusammen, versprechen hochrangige Manager – es sei eine Art Katharsis.

Statt Überheblichkeit wird nun Demut zur Schau getragen. Die Investmentbanker sind auf der Suche nach einer neuen Identität. Man müsse „die Art und Weise ändern, wie wir unser Geschäft betreiben“, schrieb der neue Chef der britischen Großbank Barclays, Antony Jenkins, den Mitarbeitern. Der frühere Investmentbankingchef und neue Co-CEO der Deutschen Bank, Anshu Jain, versprach einen „Kulturwandel“.

„Die Party ist vorbei“: Diesen Satz bekamen SPIEGEL-Redakteure bei ihren Recherchen in Frankfurt am Main, London und New York immer wieder zu hören. Sie trafen aktive und ehemalige Invest-

mentbanker auf der ganzen Welt und sprachen mit ihnen über ihren plötzlichen Fall, ihre Überzeugungen und ihr Selbstverständnis. Sie erfuhren, wie die Branche seit den neunziger Jahren immer mächtiger wurde und wie sie sich weiter vom Rest der Welt abkoppelte – im Glauben, mit Formeln und Finanzmodellen jedes Risiko wegrechnen zu können.

Nach den Skandalen der jüngsten Vergangenheit zeigten sich viele Insider erschüttert und nachdenklich. Aber kaum einer will selbst Fehler gemacht haben. Sie handelten alle in der Logik einer Kultur, die so perverse Anreizsysteme entwickelt hat, dass man sie wohl nicht binnen weniger Jahre gesundregulieren kann.

„Es gibt zwei Typen von Investmentbankern, die Normalen und die Bekloppten.“

Wie die meisten Interviewpartner will Peter Burger auf keinen Fall erkannt werden und besteht deshalb auf einem Pseudonym. Und wie die meisten Gesprächspartner entspricht er nicht dem Klischee vom geleckten Investmentbanker: Burger trägt einen Igelschnitt und einen Anzug von der Stange – den er, wie er lachend sagt, nur für das Interview rausgekrant hat.

Jetzt sitzt er in einem Frankfurter Steakhaus, lässt sich zum halbprohen Fleisch ein Bier schmecken und spricht über seine Branche. „Es gibt zwei Typen von Investmentbankern, die Normalen

und die Bekloppten“, sagt er. „Die Bekloppten haben den Schuss noch nicht gehört. Die gehen weiter Autos für sechsstellige Summen kaufen.“

Burger lässt keinen Zweifel daran, dass er sich selbst nicht zu den „Bekloppten“ zählt – dabei kauft und verkauft er für seine Kunden Wertpapiere und zählt damit zu den am meisten verschrienen Vertretern seiner Spezies: den Händlern.

Ein Unternehmensberater aus der Branche entwirft im Gespräch eine Art Typologie: „Im Handel gibt es tatsächlich den Typ Pokerspieler: mit Tattoo unterm Hemd, hoher Belastbarkeit und kurzer Aufmerksamkeitsspanne, der auf moralbefreites, kurzfristiges Gewinnmaximieren aus ist.“ Dann gebe es noch die Vertriebsgenies, die Kunden sinnige und unsinnige Wertpapiere aufschwätzen.

Und schließlich die Superhirne: Mathematiker oder Atomphysiker, die auch wegen der intellektuellen Herausforderung Investmentbanker wurden. Diese Leute verdienen am meisten, weil sie die Formeln für strukturierte Produkte erdachten, die sich bis zur Krise millionenfach mit hohem Gewinn verkaufen ließen.

Mit dem traditionellen Investmentbanking hat all das aber wenig zu tun, sagen sogenannte M&A-Berater und IPO-Spezialisten. Sie hecken Fusionen und Übernahmen aus, planen Börsengänge und verkörpern einen ganz anderen Schlag von Bankern: breites Anforderungsprofil, mehrere Sprachen, oft Jahre in Unternehmensberatungen gedrillt. Die Trader in den Handelsräumen sind ihnen so fremd wie dem Professor der Autohändler.

Gräben gibt es nicht nur zwischen Händlern und Beratern, sondern auch zwischen Deutschen und Angelsachsen. In London oder New York steigen Leute oft schon mit 22 Jahren ins Investmentbanking ein, durchlaufen drei bis fünf Hierarchiestufen und können es bis Anfang dreißig zum Managing Director gebracht haben, der Ebene unter dem Vorstand. Sie kassieren dann in guten Zeiten ein siebenstelliges Gehalt.

„In London sind die Leute alle so wie hier die Bekloppten“, findet der eher bo-

denständige Bürger. „Kalte Einzelkämpfer, extrem unangenehm.“ Mehr Geld sei dort im Spiel, und man halte sich für den Nabel der Welt.

„Die Investmentbanker sind so anders als die schwerblütigen deutschen Banker.“

Frank Meier, auch sein Name wurde geändert, erinnert sich noch ziemlich gut daran, wie er vor 20 Jahren erstmals Kontakt mit dieser Welt bekam. Er fand sie faszinierend.

Es sind die neunziger Jahre: Die deutschen Traditionshäuser wollen endlich in dem neuen exotischen Geschäft mitmischen, das so sagenhafte Gewinne verspricht, und werben erstes Personal von amerikanischen Konkurrenten wie Lehman Brothers und Merrill Lynch ab.

Meier ist ein freundlicher, fast altbacken höflicher Mann mit Einstecktuch im Sakko, aber die „high flying Investmentbanker“ hätten ihm als jungem Mann imponiert, sagt er. Weil sie so anders sind als die „schwerblütigen“ deutschen Bankiers, „denen man sich nur von unterhalb der Teppichkante nähern durfte“.

Die Abenteurer aus den USA fahren Aston-Martin-Cabrios statt der notorischen Daimler-Limousinen, klopfen aller Welt auf die Schulter und duzen sich.

Vor allem verdienen sie mit jedem Deal kleine Vermögen. Im Investmentbanking scheint zu dieser Zeit alles möglich zu werden: Weltweit befreien Politiker die Branche im unbedingten Glauben an die Selbstregulierungskräfte der Märkte von lästigen Auflagen. Die britische Premierministerin Margaret Thatcher macht 1986 im sogenannten Big Bang den Anfang, die USA ziehen Schritt für Schritt nach und heben 1999 schließlich sogar den Glass-Steagall-Act auf, der Investmentbanken wegen ihrer hohen Risiken das Geschäft mit Privatkunden untersagte, um deren Spargelder zu schützen.

Der derart entfesselte Finanzmarkt wuchs in sagenhaftem Tempo an. Und die Investmentbanken wurden zu Gigan-

ten mit Niederlassungen auf der ganzen Welt. Allein Goldman Sachs steigert seine Bilanzsumme in einem Jahrzehnt von 152 Milliarden auf über eine Billion Dollar. 2006 verdienen die Mitarbeiter im Schnitt 622 000 Dollar.

Kein Wunder, dass die Branche die cleversten Talente anzieht – und die leben ihre Kreativität frei aus. 1998 nimmt ein Team um die JPMorgan-Bankerin Blythe Masters erstmals zweifelhafte Kredite auseinander, verpackt sie in Wertpapiere, die verkauft werden, und lässt so zum Erstauen von deutschen Kollegen wie Meier das Risiko aus den eigenen Büchern verschwinden.

In Deutschland verdienten die schillernden Glücksritter der Branche derweil fast mühelos Millionen bei der Privatisierung von Staatsunternehmen wie der Lufthansa oder bei Firmenübernahmen wie der Fusion der Mobilfunkriesen Mannesmann und Vodafone. Seit der Erfindung von Excel habe man ja alles Mögliche im großen Stil berechnen können, sagt Meier, „da konnten Sie Kosten-synergien modellieren, Szenarien entwerfen“.

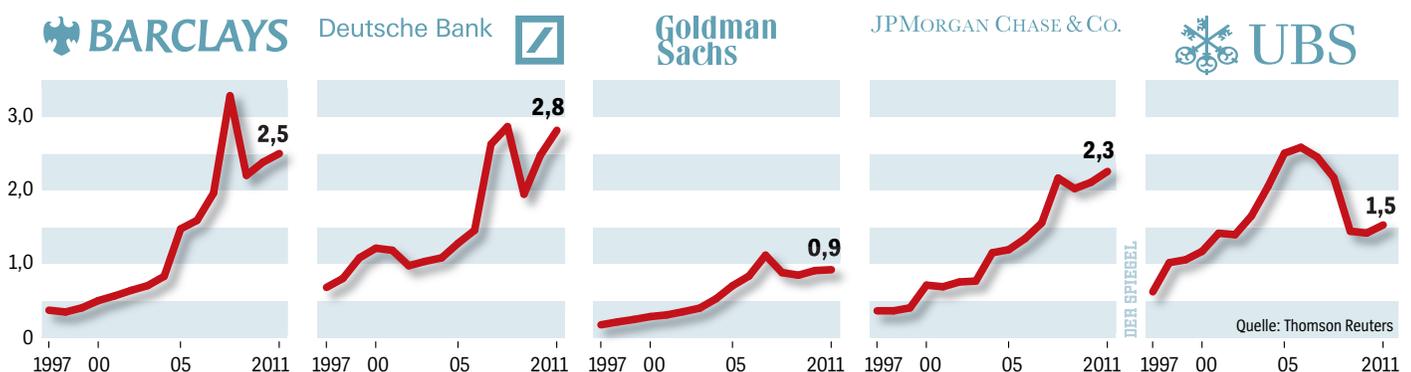
Dass die Banker mit ihren wolkigen Prognosen oft falsch liegen, zeigt sich erst nach und nach. Jede zweite Firmenfusion geht schief, besagen Studien heute. Trotzdem verzehnfacht sich das Volumen solcher Transaktionen von 1990 bis 2007 auf fast vier Billionen Dollar weltweit. Investmentbanker können sehr überzeugend sein, wenn sie auf hohe Gebühren spekulieren.

„Wenn Leute 10 oder 20 Jahre im Investmentbanking sind, beginnen sie, dem Klischee zu entsprechen.“

Den Preis des exzessiven Wachstums kann man an den Kosten der Finanzkrise von 2007/08 ablesen. Bis in die Billionen gehen die Schätzungen. Oder man kann mit Aussteigern wie Rudolf Wötzel sprechen, einst Leiter des M&A-Geschäfts von Lehman Brothers in Deutschland.

Aufgebläht

Bilanzsummen ausgewählter Banken, in Billionen Dollar





BORIS ROESSLER / DPA

GETTY IMAGES

Deutsche-Bank-Chef Jain, UBS-Verwaltungsratspräsident Weber: Zur Schau getragene Demut

2007 warf er den Job hin, als er daran kaputtzugehen drohte. Heute betreibt er in der Schweiz eine Hütte für Bergwanderer. Seine Haare sind jetzt länger als früher, er trägt Jeans und ein schwarzweiß kariertes Hemd. Doch ganz losgelassen hat ihn seine frühere Welt nicht. „Ich bin wieder auf dem Weg ins Tal“, sagt Wötzel. Er will seine Erfahrungen teilen. „Nicht alles ist schlecht im Investmentbanking. Aber die Branche muss sich grundlegend ändern und ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Rolle in der Öffentlichkeit selbstkritisch und konstruktiv darstellen.“

Wötzel findet, dass sich in der Branche eine Monokultur herausgebildet habe. Das beginne schon bei den Rekrutierungsmethoden. „Die Investmentbanken konzentrieren sich bei der Akquise auf wenige Elite-Hochschulen, die ähnliche, stromlinienförmige Typen hervorbringen.“

Man zeigt den Kandidaten in Hochglanzbroschüren die Zuckerseite und rollt ihnen den roten Teppich aus. Doch drinnen sieht es anders aus.

„Das Glamour-Image ist dann nicht haltbar, und es zeigt sich schnell, wie einseitig die Karrieremechanismen sind“, sagt Wötzel. Nach oben kommt, wer die größten Deals und die eindrucksvollsten Spreadsheets abliefern, wer sich am geschicktesten politisch vernetzt. Das prägt. „Wenn Leute 10 oder 20 Jahre im Investmentbanking dabei sind, beginnen sie, dem Klischee zu entsprechen.“

Über Leute wie Wötzel sagen manche, die drinblieben, er habe es halt nicht gepackt, er sei ein Verlierer. Die Sieger gelten drinnen als Outperformer, aber eine realistische Selbstwahrnehmung haben viele am Eingang abgegeben. „Die Folge ist, dass die Bestätigung zu 100 Prozent von außen kommen muss, über Boni und

Beförderungen; intrinsische Motivation bleibt auf der Strecke“, kritisiert Wötzel.

„Der Spaß wird jeden Tag weniger.“

Die Maschine, in der Wötzel arbeitete, machte die Banken reich und erleichterte dem Rest der Welt das Leben auf Pump. Am Ende aber begann sie, sich selbst zu zerstören – und produzierte Skandale wie am Fließband.

Banken manipulierten den Libor-Zins, an dem Geldgeschäfte über Hunderte Billionen Dollar hängen. Sie drehten Kunden zweifelhafte Kreditpapiere an und beteiligten sich an Geldwäsche und Steuerbetrug. Die Händler Kweku Adoboli (UBS), Jérôme Kerviel (Société Générale) und Bruno Iksil (JPMorgan Chase) verzockten allein oder mit ihren Abteilungen Milliarden durch riskante Geschäfte.

Als Monster bezeichnete der frühere Bundespräsident Horst Köhler einmal die Finanzmärkte, die von den Investmentbanken beherrscht wurden. Seit 2008 wollen Politiker das Monster zähmen und die Regie übernehmen.

Für riskante Geschäfte sollen Banken etwa künftig mehr Kapital als Sicherheit zurücklegen, viele Bereiche werden deshalb kaum noch profitabel sein. Banken und Banker sollen in ein engeres Korsett gezwängt werden – doch die wehren sich. Die USA haben die Einführung der neuen Regeln zuletzt wieder in Frage gestellt. Auch über Vorschriften für die teils exorbitanten Bonuszahlungen wird in der ganzen Welt noch heftig gestritten.

„Der Spaß wird jeden Tag weniger“, sagt der Händler Peter Burger, der die Regulierung für ähnlich exzessiv hält wie zuvor die Geschäfte der Banken.

Den Bankern verdirbt besonders die Laune, dass nun massiv an Personalkosten gespart wird. Denn in kaum einer Branche

kosten Mitarbeiter so viel wie in der Investmentbanking-Industrie. „Das ist die einzige Industrie, in der die Arbeit das Kapital ausgebeutet hat“, witzelt ein Berater.

Die Massentlassungen bei der UBS, die – nach dem Start des ehemaligen deutschen Bundesbank-Präsidenten Axel Weber als Verwaltungsratschef – große Teile des Investmentbankings ganz aufgibt, gelten deshalb als Menetekel für die gesamte Branche. Das sei, „als ob Daimler keine Limousinen mehr baut“, sagt der Deutschland-Chef einer großen US-Investmentbank.

„Wir sind größer und besser als je zuvor.“

Die US-Bank Cantor Fitzgerald musste sich schon einmal neu erfinden: Bei den Terroranschlägen vom 11. September 2001 verlor sie in New York 658 Mitarbeiter, die ihre Büros im World Trade Center hatten, und damit drei Viertel der Belegschaft.

Heute beschäftigt Cantor Fitzgerald 1600 Angestellte in 30 Filialen rund um die Welt. Sein Haus hat nicht nur die damalige Katastrophe überstanden, sondern auch die aktuelle Finanzkrise. „Wir sind größer und besser als je zuvor“, sagt Shawn Matthews, der Chef des Hauses. Denn Cantor handelt vor allem mit Anleihen – ein Bereich, der boomt wie selten zuvor, weil etwa Unternehmen aus Mangel an Kredit immer mehr Gelder über den Verkauf solcher Schuldverschreibungen aufnehmen.

Sieht so die Investmentbank der Zukunft aus – wie dieses schlichte Büro von Cantor im vierten Stock eines einfachen Glaskastens in Manhattan?

Matthews sagt, seine Branche müsse zurückfinden zu den Strukturen „aus ei-

ner normaleren Zeit“, in die neunziger Jahre, als die Banker anders bezahlt wurden und nicht mit derart hohen Schulden hantiert wurde. Gefährlich sei es doch erst geworden, als Investmentbanken sich gewandelt hätten von Partnerschaften zu an der Börse gehandelten Konzernen – und kein Manager mehr mit seinem eigenen Geld für Fehler geradestehen musste.

Cantor Fitzgerald ist eine reine Privatbank mit beteiligten Partnern, die nur begrenztes Kapital zur Verfügung hat, und Matthews ist sichtlich stolz darauf. „Wir werden nicht von Quartalsberichten unter Druck gesetzt und können langfristig agieren.“ Viele kleine und mittlere Banken werden ganz verschwinden, da ist Matthews sich sicher. Auch, weil das erste Mal seit Jahrzehnten nicht das „nächste große Ding“ schon am Horizont zu sehen ist, mit dem die Investmentbanker die Finanzwelt aufmischen könnten: In den Neunzigern waren es die Derivate und zuletzt die komplizierten Hypothekenprodukte. Nun scheinen den Finanzzauberern erst mal die Ideen ausgegangen zu sein.

„Die neue Wall Street wird trotzdem immer noch großartig sein“, glaubt Matthews. „Ein Ort, an dem man sich ein gutes Leben und eine große Karriere erarbeiten kann, aber nicht mehr diese verrückte Welt voller Illusionen, die durch unbegrenztes Risiko entstanden ist.“

Bis dahin allerdings ist es noch ein weiter Weg.

„Die Investmentbanken werden die Händler los, aber nicht die Bücher.“

Rund 25 000 Jobs werden in den nächsten Jahren noch gestrichen, hat die Unternehmensberatung Roland Berger zusammengezählt. Die gesamte Branche baut derzeit um: „Der Trend geht grundsätzlich hin zum Verkauf einfacherer, industriell angefertigter Produkte“, sagt Berger-Experte Markus Böhme. „Plain Vanilla“ heißen solche schlichten Instrumente im Slang der Szene. Es ist Massenware, für die man in Zukunft sehr viel weniger Personal braucht.

Aber wird die Welt der Investmentbanker jetzt wirklich sicherer?

„Die Investmentbanken werden die Händler los, aber nicht die Bücher“, warnt der 35-jährige Michael, der eigentlich Software-Ingenieur ist und dann zehn Jahre lang als Händler für „exotische“ Produkte in London arbeitete.

Die Bilanz der UBS etwa ist mit Terminabsicherungs- und Wettgeschäften um 560 Milliarden Franken aufgebläht worden in den wilden Jahren. Der Abbau des Portfolios sei etwa so einfach wie die Stilllegung von Tschernobyl, lästert jetzt die Konkurrenz.

Denn nur ein ausgewählter Kreis von Experten versteht, was da mitunter in den Büchern lagert. „Die Formeln sind

einfach, das ist keine besonders hohe Mathematik“, sagt Michael, „aber man muss die Risiken erkennen.“ Die Kunst sei es, alle Eventualitäten zu sehen.

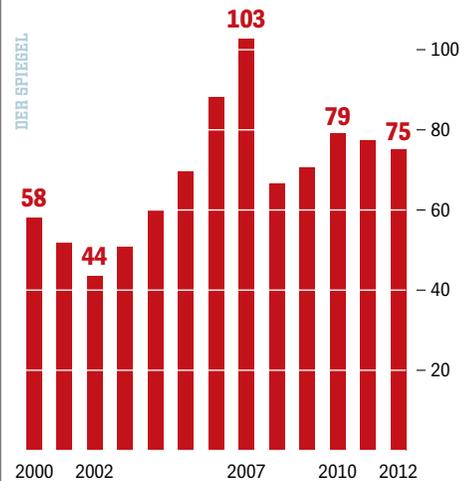
Viele Investmentbanker, die ihren Job verlieren, wandern außerdem zu Hedgefonds ab und betreiben nun in der verborgenen Welt der Schattenbanken ihre Wetten. Andere suchen nach Schlupflöchern und neuen Spielfeldern: Die Investmentbank Goldman Sachs etwa macht trotz anderslautender Beteuerungen längst wieder riskante Geschäfte auf eigene Rechnung – ein entsprechendes Verbot in den USA umgehen die dort tätigen Jongleure einfach, indem sie länger laufende Wetten abschließen, die von dem Gesetz nicht erfasst werden.

Konkurrenten wie JPMorgan setzen derweil massiv auf den Rohstoffmarkt: An der Spitze des Bereichs steht ausge-

Immer noch üppig

Weltweite Gebühreneinnahmen im Investmentbanking, in Milliarden Dollar

Quelle: Thomson Reuters



rechnet die Bankerin Masters, die weltberühmt wurde, weil sie die ersten Kreditderivate miterfand.

In der neuen Lieblingsbranche vieler Investmentbanker ist es nun wie immer: Die Geldinstitute sichern zunächst nur Risiken ab, dann verkaufen sie diese Risiken weiter und erfinden dafür immer neue und immer komplexere Geschäftswege – und irgendwann sind die Finanzvolumina, die sie auf dem Markt bewegen, derart groß, dass ihr Einfluss übermächtig wird. „Wenn Sie mich fragen, ist das das nächste ‚scary thing‘“, sagt ein Banker.

Ist das System also unreformierbar? Der Frankfurter Personalberater Andreas Halin – seit vielen Jahren im Geschäft – beantwortet die Frage mit einem vielsagenden Gleichnis.

„Geld ist wie Salzwasser“, sagt er, „je mehr man trinkt, desto durstiger wird man.“

MARTIN HESSE, THOMAS SCHULZ,
CHRISTOPH SCHEUERMANN, ANNE SEITH